

旅行商品流通におけるビジネス革新 —イノベーションとしてのインターネット宿泊予約—

大津 正和

研究論文

旅行商品流通におけるビジネス革新¹

—イノベーションとしてのインターネット宿泊予約—

Business Innovation on Travel Distribution: Online Hotel Reservation System as an Innovation

大津 正和

Masakazu Otsu

和歌山大学観光学部

キーワード：宿泊サービス流通、インターネット宿泊予約、旅行業、イノベーション、イノベーションのジレンマ

Key Words : Distribution of lodging service, Online Hotel Reservation System(HRS), Travel agency, Innovation, Innovator's dilemma

Abstract :

Online Hotel Reservation System (HRS) has been growing and its rapid growth in recent years is noticeable. This paper discusses various factors behind this growth and successful cases in introducing this innovation from the viewpoint of the innovation pattern of origin and Innovator's Dilemma. We found that this business innovation has typical characteristics of destructive innovation, which makes a successful implementation not always easy for existing travel agencies. At the same time, however, changes in viewpoint are found to be beneficial for some operators.

1. はじめに

近年、流通における電子小売業²の存在感が増している。経済産業省によると、2007年度の電子小売業（サービスを含む）の市場規模は、3兆3,050億円に達し、対前年比22%の伸びを示していると推計されている（経済産業省 2008 p.36）。1990年代、インターネットが普及を始めた頃、世界中がその将来性に熱狂し、インターネット技術が進歩しその普及が進めば、マーケティングや流通領域でインターネットが大きな地位を占めるだろうと期待された（cf. Hoffman & Novak 1996）。しかし、現状を見る限りでは、ネット通販の普及は一部に限られている。このギャップの原因は様々なことが考えられるが（田村 2008, pp.225-226）、この点を考察するために、本稿では特定分野でのネット通販導入の経緯を時系列的に観察し分析する。具体的には、ネット通販の普及が進んでいる旅行商品、なかでも宿泊サービスのネット通販をイノベーションの導入プロセスとして分析することによって、ネット通販というビジネス革新の導入を推進した要因を考察する。議論を始めるために、まず全般的なネット通販の現状を整理しておく。

田村（2001）では、ネット通販の特徴を従来の店舗型流通およびカタログ通販と比較して、立地分散性が非常に高く、品揃えの幅が広いが、配達時間とアメニティが中程度だとし

ている（p.314）。また、ネット通販は、消費者の探索費用を低く抑えることができるが、商品の現物を見られないこと、探索対象が多すぎることで逆に探索を困難にすること、売手企業が価格情報の提供を制限しようとする、そしてネット通販企業の信頼性、といった問題点が消費者の探索価値を低下させると指摘している（田村 2001, pp.318-320）。これらのことから、ネット通販に適した商品属性として、商品がデジタル化できる、商品タイプによって品質上の差異があまりない、商品の安全性に不安がない、広告による知覚品質の差別化が行われていない、の4点が挙げられている（田村 2001, p.321）。また、ネット通販を利用した生産者による消費者へのダイレクト・マーケティングはそれほど大きく発展しないだろうと予測している。その根拠としては、高い配送費用を吸収できるほど広い品揃えを持つ生産者はほとんどいないこと、近代流通企業の小売ミックスに対抗できる生産者のマーケティング・モードの展開の困難さ、流通システムとしてのネット通販の卓越性の不足、の3点が述べられている。

実際のネット通販はどのような変遷をたどっているのだろうか。田村（2008）では、物販分野についていくつかの商品カテゴリーごとにそれらの市場規模の推移と消費者行動調査の結果から分析が行われている。ただし、分析対象が有体

財流通に限られているので、旅行商品流通は分析対象に含まれていない。市場規模推移を考察するデータとして、経済産業省によって1998年から継続的に行われている「電子商取引に関する市場規模・実態調査」および「電子商取引に関する市場調査」の結果が使用されているが、調査結果として掲載されている旅行というカテゴリーは割愛されている³（田村 2008, p.228）。経済産業省による市場規模予測が非常に楽観的であったのは、官庁の行う需要予測であるからという面があるにせよ、消費者行動調査の結果からネット通販は、高い離反率、裏返せば低い利用反復率の状態にあると指摘されている（p.237）。ただし、ネット通販が一樣に伸び悩んでいるのではなく、書籍・レコード、趣味・ホビー商品、ソフト・ビデオ・DVDといった商品カテゴリーでは、相対的に高い利用率が期待されることが示されている。そして、結論として、ITブームの頃のような過度に楽観的な期待を戒めながら、現状を打破するには、高い買い物効率、顧客指向、取引危険の軽減、バリュー消費の提供といった要因を改善する努力がネット通販業者には求められていると結論づけている（田村 2008, pp.253-257）。ところで、あえて分析対象から外されていた、サービス商品の流通におけるネット通販の状況はどのようなのだろうか。以下では、インターネットの普及が、サービス商品のひとつである、旅行商品の流通、特に宿泊予約にもたらした革新、すなわちイノベーションとしてのネット通販を考察する。

2. 旅行商品流通におけるネット通販

旅行商品の流通は、宿泊や旅客運送またはそれらの組み合わせというサービス商品を利用できる権利を販売するという点で、一般的な有体財の流通とは異なるが、この特徴がネット通販に適した商品特性と重なる部分が大いといえるだろう。旅行商品では、商品そのものを購入した消費者の居住地に配送することは不可能であり、逆に購入した消費者がサービス商品を消費するために提供される場所に出向く。従って、具体的に流通されるのは、ある消費者が当該旅行商品のサービスを利用する権利を確保したという情報であり、それはチケットやバウチャーという形で消費者に渡されたり、予約番号などの情報だけで伝達されることが可能である。チケット等は、安価に郵送することが可能であるし、予約番号等はデジタル化してメール等でインターネットを通じて即座に伝えることが可能である。さらに、消費者は、実際に旅行関連のサービスを提供する宿泊施設や旅客運送等でサービスを受けるので、ネット上で決済を行わずに現地で決済することも可能である。また、品質における問題等が発生した場合には、その場で直接クレームを言う等の対応が可能であるといった点で、消費者の知覚リスクを低く抑えることが可能である。サービス製品であるため、品質の不安定性は避けられないが、それはネット通販に特有ではなく、どのよう

な流通経路を利用して購買しても基本的に同じである。このように、ネット通販への適合度が高いため、旅行商品のネット通販での購買比率は高まっている。

図1 ネット通販全体と旅行商品ネット通販の市場規模推移

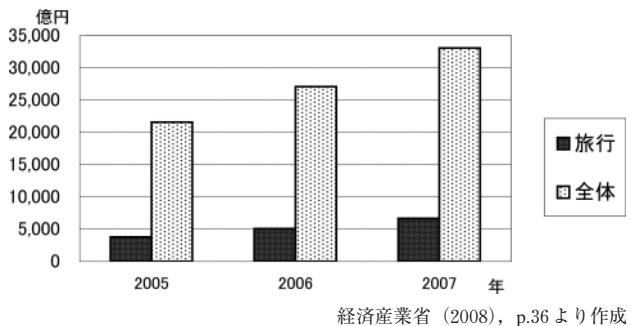
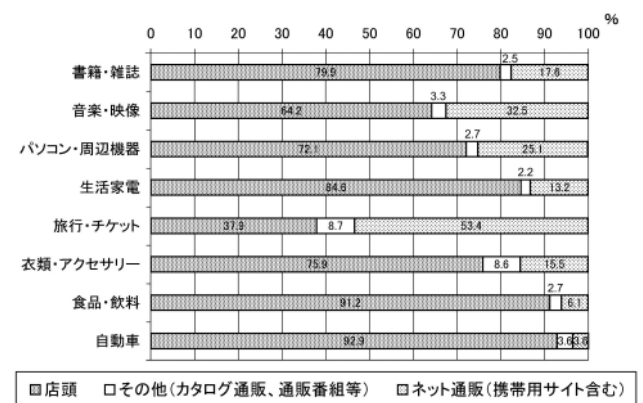


図1に示されるように、2007年の宿泊・旅行と飲食のネット通販での売上高は6,510億円であり、EC化率は2.71%となっている⁴。報告書で用いられている業種分類の中では、EC化率は総合小売の2.78%について、2番目の高さである。さらに注目されるのは、総務省が行った郵送によるサンプル調査で、旅行およびイベントチケット購入をネット通販で行うという回答比率が非常に高かったことである（図2参照）。調査された8種類の商品・サービスの中で、唯一ネット通販を利用したという回答が過半数に達しているのが、旅行・チケットという結果になっている。

これらのことから、旅行商品流通の分野は、他の商品分野と比較して、ネット通販の普及が進んでいると考えられる。これは、旅行商品流通の特徴にネット通販との適合性を高める要素があるからではなかろうか。旅行商品流通とネット通販の関係を考察するために、まず、我が国におけるこれまでの旅行商品流通の状況を概観する。

図2 最近一年間で商品購入した際に、最も利用した購入方法



3. 旅行商品流通

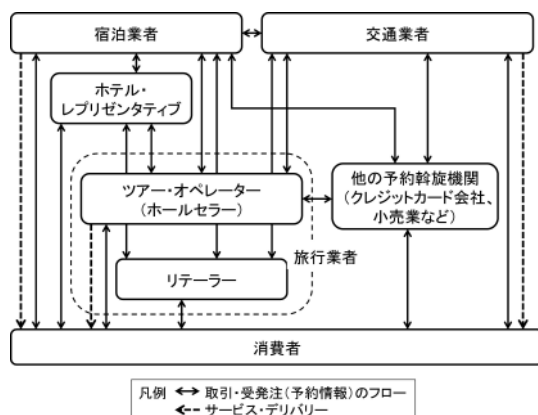
旅行商品は、消費者が旅行という行動を行う際に必要な多様な要素を含むため、旅客運送と宿泊を中心に旅行先で訪

問する多様なアトラクション施設や参観施設および旅行中の飲食、さらにそれら各活動への案内・調整を行うガイド派遣などから成り立っている。また、旅行関連商品として広く捉えらると、旅行に利用するカバン、各種案内書、土産物、そして写真フィルムと現像など非常に広範な要素からなる。本稿では、議論の複雑化を避けるために、前者の領域にとどめることにする。この範囲は、旅行業法（昭和27年7月18日法律第239号）が定める旅行業の範囲である。我が国における、旅行業を中心とした旅行商品流通の概略を図3に示す。

図3に示す旅行商品流通は、ネット通販誕生以前の状況を表している。旅行業法では、旅客運送と宿泊およびその他旅行に関連する種々のサービスを組み合わせ一組の旅行商品の計画を作成したりそれに必要な契約を締結する行為、旅客運送業者や宿泊施設など⁵のサービスの提供について、代理して契約を締結し、又は媒介をする行為、消費者のため、運送等サービスの提供を受けることについて、代理して契約を締結し、媒介をし、又は取次ぎをする行為などを報酬を得て行うことを旅行業と規定し（同法第2条）、旅行業を営むには、観光庁長官の行う登録を受けなければならないと定めている（同法第3条）。

航空会社や大手鉄道会社および大規模ホテル・チェーンをのぞいて、旅行商品の供給業者は一般的に小規模で地理的に分散している一方で、買手である消費者も購入規模は小さく、その需要は非継続的に地理的に分散している。さらに、旅行商品の場合には、当然、供給業者と消費者は地理的に遠隔に立地している。また、供給業者によって提供される個々のサービスは多様であり、消費者の旅行に対するニーズも多様である。このような条件は、双方の情報探索費用を非常に高いものにしますので、中間業者を介した取引が有利な条件を生みだす（田村2001, p.66）。旅行業者は、自らが在庫を保有することは不可能であり、在庫を通じた危険負担を行わないという点では、純然たる商業者ではないが、上述したような条件の下で商業モードでの取引を進めることで、事業を進めようとしていることから、商業者と呼べるだろう。

図3 我が国の旅行商品流通の概略図



出所：『観光マーケティング理論と実際』p.139より（一部、加筆修正）

旅行商品流通分野における近年のネット通販の拡大の下地となったと考えられる、流通業者としての旅行業者の特徴、旅行商品流通の商習慣を簡単に紹介する。

旅行業者は、1年ないし数ヶ月前の時点で供給業者から仕入れを行う。これは、当然ながら、実際の商品売買ではなく、〇月〇日に×人分の旅客輸送ないし×部屋分の宿泊といったサービスを利用する権利を確保したという契約である。この確保分を、旅行業界では「在庫」と呼んでいる。旅行業者たちは、それぞれ、自社が確保した在庫を販売していくのである。消費者への販売契約が成立した時点で、旅行業者は供給業者から手数料を受取り、これが旅行業者の収入となる⁶。一方、売れ残った在庫は、2週間前程度をめぐりに供給業者に返却される⁷。このことにより、旅行業者は在庫の売れ残りリスクを負担することがない。売れ残りは、サービス商品ゆえに保存は不可能であるので、すべて供給業者の損失となる。とはいえ、あまり多くの返室を行った旅行業者はその後の仕入れで不利になるため、旅行業者は積極的な販売に取り組むのである。特に、旅行需要は季節変動や曜日による変動が大きいので、繁忙期は黙っていても売れていくが、閑散期の需要を確保することは非常に困難を伴う。閑散期にある程度以上の継続的な送客を行えるかどうかは旅行会社の実力の見せどころである。これらの特徴は、基本的に、旅行業者が、供給業者および消費者より規模や情報の点で有利な立場にあることを背景として形作られてきたと考えられる。

また、旅行業者は、複数の供給業者が提供する個別のサービスを組み合わせ一組の企画旅行商品を作成し⁸、これに自社のブランドを付与して販売する。これは、一種の流通加工であり、造成を行った旅行業者はツアー・オペレーターあるいはホールセラーと呼ばれる。しかし、通常の流通加工と異なるのは、造成された企画旅行商品が必ずしもそれを造成した旅行業者のみによって消費者に販売されるとは限らない点である。他の、造成を行った旅行業者とは独立した旅行業者を通じて販売されるのである。中には、ホールセラー機能を備えて自社ブランドの企画旅行商品を造成している旅行業者の窓口で他社ブランドの企画旅行商品が販売されることもある。おそらくこれまでの長い歴史の中で業界のおかれた条件に対応すべく培われてきたものであろうが、旅行業界には、他の業界から見ると、不思議とも思える商慣行が存在している。このような、どちらかといえば旧態依然といえる旅行業界にインターネットはどのように現れ、普及していったのであろうか。次に、イノベーションの導入と普及がどのように起こったかを確認するために、旅行商品流通におけるネット通販の経緯を紹介する。

4. 旅行商品流通へのネット通販の導入と普及

(1) ネット通販の萌芽期

日本の旅行業界とインターネットとの関わりは、1995年5月

に旅行業国内最大手のJTBが、海外在住者に国内パック旅行の販売サービスを開始したことであろう。ただし、インターネットでは旅行商品の内容を紹介するだけで、受注はファクスを利用し、決済は銀行振込だった（日本経済新聞、1995年5月4日朝刊8面）。同年6月には、新阪急ホテルが、インターネットを使った宿泊予約受付を開始している（日経流通新聞1996年1月30日17面）。

1995年は、マイクロソフトのウインドウズ95が発売されたことによって、インターネットの一般への普及が加速し始めた時期であった。インターネットの商用利用は、アメリカが一步先んじており、1995年前後には既にアメリカのホテル業界ではインターネットの利用が将来の業績に重要であるとの意見が多く聞かれるようになった（cf. Weinstein 1995; Tobey 1995）。ただし、この頃のインターネットは、まだ商品情報提供が主流で、受発注は電話を用いるのが一般的であった。しかし、既にインターネットを使ったプロモーションの柔軟性がその強みとして指摘されていた。すなわち、需要の動向に合わせて対応を変化させる、例えば予約が少ないと割引プランを提供するといったことが可能である点が指摘されている。

翌年には、異業種からの参入が起きた。1996年1月に、日立造船コンピュータが開いた「ホテルの窓口」である。開設当初の紹介対象は、東京・大阪の86ホテル、206室であったという（日経流通新聞1996年1月30日17面）。この年に、JTBは国内向けの自社サイトを開設したが、内容は自社の会社紹介や契約宿泊施設の情報提供にとどまっていた。1998年には、それまで旅行情報誌を発行していたリクルートやインターネット情報検索サイトのヤフーが旅行情報専門サイトを立ち上げ、それに続いて多数の同様のサイトが開設されたが、これらは情報提供が中心で、ユーザーは電話やファクスで予約等を行わなければならないものであった。そして、1998年4月に、JTBは会員制旅行サイト「インフォクルー」を開設し、オンラインで予約・決済を提供開始したが、事前に登録した会員のみに閉じられたサービスであった（日経流通新聞1999年9月30日3面）。この、1995年から1999年までの期間が、旅行商品、特に国内宿泊予約のネット通販の萌芽期であったと考えられる。このようにして始まった宿泊予約サイトは、ホテルの空室のアウトレットの存在であったといえるだろう。ホテルは、宿泊というサービス業であり、サービス商品は在庫ができない。売れ残った空室は1円の収入も生まず、固定費の負担だけは発生する。ゆえに、ホテルとしては、売れ残りそうな場合には、たとえ大幅な割引を行っても販売できた方が全体としては収益に貢献できる¹⁰。ただし、通常料金で宿泊してくれる消費者には、できるだけ通常料金で宿泊してほしい。従来の旅行業者を通じた販売では、このような需要変動に柔軟に対応することは不可能である。パンフレットや情報誌を通じたプロモーションによる直接販売でも同様で、一度印刷された宿泊料金を後から変更することは不可

能である。ところが、コンピュータとインターネットを利用した宿泊予約サイトであれば、リアルタイムで価格を変化させることは容易であり、費用的にもそれほど必要ではない。旅行業者と比較すると、格安の手数料で空室を消費者に提供してくれる宿泊予約サイトは、ホテルにとってはありがたいアウトレットの出現だったであろう。消費者にとっても、インターネットが利用できさえすれば、いつでもどこでも宿泊予約が可能であるという利便性と、手数料の低さとホテルの割引とが合わさってより安い料金を宿泊することができることが宿泊予約サイトの利用を増やす原動力となった。

（2）萌芽期から成長期へ

1999年7月、日立造船情報システムは、それまでのホテルの窓口に旅行の行程計画の作成や航空券の予約ができる新サービスを付加し、「旅の窓口」としてリニューアルを行った。この時点での契約宿泊施設は1,245軒であったという（日経産業新聞1999年7月1日16面）。また、翌2000年2月に、日立造船情報システムは、旅の窓口事業を運営するマイトリップ・ネットを分社化し、独立させた（日経流通新聞2000年3月7日15面）。そして、2000年5月には、プライムリンクが高級ホテルに特化した予約サイト「一休・com」を開設した。同月、JTBとソフトバンクグループは共同で国内外の旅行予約サイト「ヤフー!トラベル」を開設し、さらに翌月には、JTB子会社のJTB情報開発が、低価格の宿泊予約サイト「e-Hotel」を開設した（日経流通新聞2001年8月28日5面）。それまでは、主に情報通信会社のベンチャー事業として行われてきた国内宿泊予約のネット通販に、大手旅行業者が本格的に参入を開始した¹¹。それまでは、自社の既存店舗との競合を恐れて、ネット通販事業には本腰を入れていなかったが、ネット通販の存在感が増すにつれて、無視できない存在となり。対抗措置に踏み切ったのである。一方、2001年6月には、リクルートが、国内旅行情報誌「じゃらん」のブランドを利用して宿泊予約サイト「イサイズじゃらん」（後に「じゃらんネット」と改称）を開設した。じゃらんは、地域ごとの宿泊施設紹介を中心とした旅行雑誌で、約6,000軒を掲載しており、読者が選んだ施設に直接電話などで予約をさせるという点では、宿泊予約を行うネット通販サイトとの事業内容での類似性は高いといえる。

さらに、インターネット上での仮想商店街「楽天市場」を運営していた楽天が、2001年3月に、インターネット上でホテル・旅館を検索、予約ができる「楽天トラベル」を開設した。約800軒の宿泊施設が参加した（日経流通新聞2001年1月18日5面；日経産業新聞2001年1月23日3面）。楽天も、当時順調に売上を伸ばしていた宿泊予約のネット通販の将来性を認め、楽天市場全体の品揃え強化という意味もあり、自社運営のサイトとして開設したと考えられる¹²。この楽天トラベルは、楽天にとっても大きな意味のある変化であった。楽

天は、楽天市場の出店者からは、固定の出店料を徴収してきたが、楽天トラベルでは宿泊が成立した段階で宿泊施設から宿泊料金の3.7%を手数料として徴収するというビジネス・システムそのものの変更を行ったからである。これは、旅の窓口なども採用していた方法で、従来の旅行業界の商習慣を反映したものである。おそらく、固定の出店料を徴収すると、多くの宿泊施設から参加契約を集められなかっただろうと思われる。紹介可能な宿泊施設数が少ないサイトはユーザーである消費者にとって魅力あるものとはならないので、宿泊施設の集めやすさから採用された方式だと考えられる。さらに、楽天は、予約専用システムを新たに開発し、宿泊施設に提供している。これによって、宿泊施設側は自社のホームページの編集や顧客管理が簡単にできるようになる一方で、楽天側からするとこのようなシステムを使うことによって宿泊施設の楽天とラベルからの撤退障壁を高める効果が期待できるのである。この時期に、宿泊予約を含む旅行商品のネット通販市場は、成長期に入ったと考えられる。1999年に230億円だったネット通販での旅行の市場規模は、2002年には2,650億円と3年間で10倍以上の伸びを示し、それぞれに対応するEC化率も0.15%が1.87%と12倍以上の増加を示している（経済産業省 2001, p.3; 経済産業省 2002, p.6）。

また、この頃から、それまで出張などビジネス利用が中心であった宿泊予約のネット通販が、観光地の旅館の登録を増加させるなど、レジャー向けへの販売を強化し始めた。これは、企業の経費削減などで需要そのものが縮小気味であることに加え、ビジネス向け需要のネット利用の飽和の一方で、消費者が購買選択の際にそれほど低価格を重視しないレジャー需要を取り込むことで収益性を確保し旅館という新たな提携先を取り込もうという意図がその背景にあったと考えられる。同時に、一般家庭でのインターネット利用の普及が進んだことも市場拡大を後押しした¹³。

(3) 楽天トラベルの事業変更

2002年8月、旅行商品のネット通販業界に大きな変化が起きた。楽天が、楽天トラベルを分社化するとともに、その社長と副会長に旅の窓口を運営するマイトリップ・ネットの取締役だった岡武公士氏と元社長の増見勝一郎氏をそれぞれ採用すると発表した（日経産業新聞2002年7月2日3面）。ネット通販サイトとしては、楽天トラベルは後発であり、先発者たちとの差をできるだけ早く埋めなければならないと判断し、当時最大手の旅の窓口の立ち上げメンバーたちをスカウトすることで事業構築のノウハウや人脈を得ようとしたと考えられる。さらに、楽天は、2003年9月に旅の窓口を買収した。当時、突出したシェアを獲得していた旅の窓口に自力で追いつくのは困難と判断し、事業買収によって多数の登録宿泊施設と会員を同時に獲得し¹⁴、一気にライバルに圧倒的な差を付ける方策を選択したのである。この買収によって、楽天ト

ラベル、じゃらんネット、一休という現在の3強宿泊予約サイトが出揃った。

業界トップの地位を獲得した楽天トラベルは、2005年5月に、それまでの旅の窓口時代の6%のままであった宿泊予約の手数料率を、同年9月から契約条件に応じて7～9%に引き上げると発表した（日経流通新聞2005年5月16日9面）。この手数料に加え、各宿泊施設は宿泊客に楽天で利用できるポイントを通常宿泊料金の1%提供するので、実際の負担は8～10%にまで引き上げられることになる。具体的には、これまで宿泊施設側の自由であった、提供する最低限の部屋数と返室開始日への一定制限、そして他の販売経路で同等商品を楽天トラベルより安く提供しないことへの保証、これらを受け入れるとその程度に応じて、7%ないし8%の手数料率とするが、これまで同様にこれらの制限を課さない場合には9%の手数料率とし、さらにサイト検索の表示順もこの順位に準じる、すなわち、大きな制限を受け入れた宿泊施設ほど上位に表示されるという条件である。このような変更は、もちろん大きなシェアによるパワーを使って¹⁵、自社の収益性を改善しようとする面が大きいが、これまでアウトレツ的存在であった宿泊予約サイトを従来の旅行業者のような立場へと変換していこうという試みでもあった。繁忙期に宿泊施設からの部屋の提供がないと、宿泊予約サイトにとっては収益にも消費者からの評価にも悪影響を及ぼすからである。

この手数料率引き上げは、宿泊施設側からの強い反発を招いた。翌月には、全日本シティホテル連盟が楽天に手数料引き上げの撤回を求める要望書を提出したのに続き、日本観光旅館連盟が楽天の手数料の引き上げに応じないことを決議した（日経流通新聞2005年6月20日9面）。また、各ライバル宿泊予約サイトは手数料率の引き下げや据え置きを発表し、宿泊施設の楽天トラベルからの乗り換えを促すかのように対抗した（日経流通新聞2005年6月27日1面）。楽天トラベル側も対応し、制限を受け入れた宿泊施設に対する手数料率7%と8%を、1年半の期間それぞれ1%引き下げるという緩和策を提案した（日経流通新聞2005年7月27日9面）。結果的に、楽天トラベルのこのような努力と大きなシェアを握る存在感から、8月時点で、施設数で4割強、金額ベースで7割強の施設が一定以上の客室を割り当てる契約を選択したと楽天トラベルは発表した（日経産業新聞2005年8月18日3面）。

楽天トラベルの攻勢はさらに続く。2006年2月に、航空券と宿泊を組み合わせた海外パッケージ商品の販売を始めたのである。ちょうどパソコンのネット直販におけるBTOと同様に、消費者は楽天トラベルに登録されている多種多様な航空券と宿泊予約を画面上で組み合わせ、予約可能な様々な組み合わせの合計金額を確認し、気に入った組み合わせが完成すると予約発注を行えば、後日チケット類が郵送されてくるという仕組みである。これは、ダイナミック・パッケージと呼ばれ

る手法で、消費者からすれば、オーダー・メイド感覚で自分に最も合うパッケージを作り上げることができる。同社は、前年の8月に第一種旅行業の登録を行っており、海外、国内ともに自社企画および消費者の要望に応じて旅行商品を造成し販売することができる。こうなると既存の旅行業者の得意分野に、ダイナミック・パッケージという強力な武器をもって正面から参入することになる。この参入は、既存の旅行業者にとっては大きな脅威を与え、この後の各社の対抗策を引き起こした。

表1 インターネット宿泊予約における主要な出来事一覧

年	月	内 容
1995	5	JTBが、海外在住者に国内パック旅行の販売サービスを開始、受注はfaxで、決済は銀行振込、
	6	新阪急ホテルが、インターネットを使った宿泊予約受付を開始。
	10	JTBは、他社と共同運営しているホームページ上で、4種類の商品紹介を開始、Faxで予約受付。
	12	近畿日本ツーリストは、一部海外旅行商品の予約をインターネットで受付開始。
1996	1	日立造船コンピュータがインターネットでのホテル予約サイト「ホテルの窓口」開設
	4	JTBが、ホームページを開設。会社紹介や宿泊施設の情報を提供。
	7	リクルートは、インターネットのホームページ「エイビロード・ネット」で海外旅行情報提供を開始。
1997	6	リクルートは、国内旅行情報提供サイト「じゃらんにおまかせ」のサービス内容拡充。
	11	ヤフーは、旅行会社5社、出版社1社と提携し、旅行情報提供サイト「ヤフー・トラベル」のサービスを開始。
1998	4	JTBは、会員制旅行サイト「インフォクルー」を開設、オンラインで予約・決済を提供開始。
	11	リクルートは、インターネットでの生活情報提供サービスを「イサイズ」に統一。旅行情報も。
1999	5	リクルートは、「イサイズ」で海外旅行の予約・販売を開始、当初はメールや電話を使って参加旅行会社の商品を予約
	7	マイトリップ・ネット、旅行の総合サイト「旅の窓口」にリニューアル
2000	4	ホテル予約サイト「ベストリザーブ」サービス開始。ビジネス向けに特化。
	4	JTBとヤフーなど、運営会社「たびゲーター」を設立。
	5	JTBは、ソフトバンクグループと旅行予約サイト「ヤフー・トラベル」を開設。
	5	プライムリンク、高級ホテル。旅館に特化した予約サイト「一休・com」開設。
	6	JTB情報開発は、低価格の宿泊予約サイト「e-Hotel」を開設。
	6	JTBは、「e-Hotel」での契約手数料を約半額に引き下げ。
2001	3	楽天が、旅行サイト「楽天トラベル」を開設。
	6	リクルートが、国内旅行情報誌「じゃらん」のブランドを利用して「イサイズじゃらん」をiモード上に開設。
	6	JTBは、「e-Hotel」での契約手数料を約半額に引き下げ。
	11	「楽天トラベル」は、他社サイトよりも料金が安い施設を集めた「ベストブライズ」を開設。
2002	3	「楽天トラベル」は、高級ホテル・旅館だけを扱うサイトを開設
	3	中小旅行会社20社が、共同でそれぞれの扱う海外ツアー商品を販売するサイトを楽天に開設。
	5	「e-Hotel」が、これまではのビジネスホテル中心の品揃えに加え旅館の宿泊予約を開始
	5	近畿日本ツーリストは、取扱旅行商品のデータ処理を店頭とインターネット上で共通化、ほぼすべての商品を両方で提供。
	8	楽天トラベルの社長に「旅の窓口」運営会社マイトリップ・ネットの取締役だった岡武公士氏、副会長に同社元社長の増美勝一郎氏。
2003	9	楽天が、旅行サイト「旅の窓口」を買収、ネット市場でのシェアは約7割に。手数料率に影響。

年	月	内 容
2005	5	楽天は、9月からの「楽天トラベル」での予約代行手数料を抜本改定を発表、これまでの一律6%から、契約条件に応じて、7～9%へ。
	8	楽天トラベルが、第1種旅行業の登録。
	9	ヤフーとリクルートが、宿泊予約サイトの共同運営を開始。
	9	近畿日本ツーリスト、「楽宿」を拡充。契約施設数を約千軒に、iモードにも対応。
	12	JTBが、旅館の客室の買い取り販売を開始。まず、北関東・北陸の7旅館、来年1月分から。
2006	1	リクルートの「じゃらんネット」はヤフーと提携し、じゃらんの商品を「ヤフー・トラベル」にも掲載へ。
	2	楽天トラベルが、海外旅行のパッケージ商品販売を開始。
	3	JTBが、国内向けには初となるダイナミックパッケージ「組み立て旅行」をネットで販売開始。
	4	JTBが分社化。ネット通販はi・JTB（アイドットジェーティービー）が担当。
	10	楽天と全日空は、新会社「楽天ANAトラベルオンライン」を設立し、両社の商品による国内旅行ダイナミックパッケージ商品をネットで販売。
	11	阪急交通社は、直販仲介型宿泊予約サイト「The お宿」を開設。手数料率は、業界最低水準の5%。
2007	1	楽天トラベルは、高級ホテル専用予約サービス「プラチナコレクション」を開設。
	1	近畿日本ツーリストが、宿泊予約サイト「ステイプラス」を開設。約1万軒を掲載、手数料率は6～8%
	3	楽天は、「楽天トラベル」の商品データベースの一般公開を開始。JTBは、直販仲介型宿泊予約サイト「るるぶトラベル」を開設、約1万軒を掲載、各施設が客室を直販、手数料率は6～10%

（4）既存旅行業者の対応

大手旅行業者は、ネット専業者¹⁶の事業拡大に対応するために、ネット通販でのダイナミック・パッケージ販売に乗り出し始めた。JTBは、2006年3月に国内旅行のダイナミック・パッケージを販売する「組み立て旅行」開設し、2007年2月には海外旅行向けの「海外ダイナミックパッケージNavi」を開設した（日本経済新聞2007年4月23日13面）。近畿日本ツーリストも、海外旅行のダイナミック・パッケージ販売に参入した。既存旅行会社は、それまでに培った現地旅行会社や各種サービス業者との関係を活かして、オプションルツアーや送迎などのサービスも付加できることをアピールした。

また、JTBは、2006年4月に持ち株会社と約170社の個別事業会社に分社化した（日経流通新聞2006年4月26日3面）。分社化によって、ネット事業を担当するi・JTB（アイドットジェーティービー）が生まれた。それまで個別の事業部や子会社が別々に行っていたネット関係仕事を1社にまとめ、迅速かつ柔軟に処理することを目標であった。さらに、分社化によって誕生した、地域別・市場別会社がそれぞれの最良で地域の特長を活かしたり、市場の特性に合わせたツアーの企画を行うことができるようになった。このような対応はネット専業者にとっては不得意な領域であるので、このようにして生まれたツアー商品をネット通販でも売り込んでいこうという計画である。

一方で、旅行業者たちは、ネット専業者が得意とする領域に反攻を始めた。それまでは、ネット通販で取り扱う宿泊予約も従来と同様に仕入れた在庫を販売¹⁷していたため、繁忙

期も供給力がある反面、低価格を打ち出すことが難しかった。しかし、ネット事業者と同じように、在庫は持たずに、宿泊施設に消費者を仲介してその手数料を徴収するだけ¹⁸の宿泊予約用のネット通販サイトを開設しだしたのである（日経流通新聞2006年12月1日11面；日経産業新聞2007年1月24日21面；日経産業新聞2007年2月28日25面）。具体的には、阪急交通社が2006年11月に「The お宿」を、近畿日本ツーリストが2007年1月に「ステイプラス」を、JTBが3月に「るるぶトラベル」を、それぞれ開設した。

このように、ネット事業者たちが宿泊施設に提供部屋数枠の制限を設けたり、ダイナミック・パッケージの販売を始めたりすることによって、既存の旅行業者の主要事業領域を浸食をし始めるにおよんで、それまでは棲み分けようとしているかに思われたほど、積極的でなかった通販事業への取り組みを一変させて、全面的にネット事業者と対抗するような方向へ舵をきった。しかし、一度つけられた差を挽回するのは容易ではない。インターネットを通じた流通経路の追加は、先頭ではなくても良いが、先頭集団に入っていなければ企業にもたらされる価値（株価を操作変数として用いているが）は得られないという実証結果も報告されている（Geyskens, Gielens, & Dekimpe 1997, p.116）。既存旅行業者の挽回努力にもかかわらず、まだ彼らのネット通販での業績が楽天トラベルやじゃらんネットなど上位の事業者のそれを逆転したというような報告は聞かれない。

(5) 宿泊施設の対応

新旧の流通業者である、既存の旅行業者とネット事業者が真正面からぶつかり合おうとしている一方で、もう一つの当事者である宿泊施設はどのような対応をしているのだろうか。従来の旅行業者の仕入れを通じた販売では、一旦押さえられた客室は、売れ残って返室されるまでは、勝手に販売するわけにいかない。販売の仕方や価格の決定も旅行業者が主導権を握っているのだから、売れ行きが悪いからといって途中で割引や特典を付けるといったことは難しい。さらに、プロモーション媒体としてパンフレットなどの紙媒体を使うので、一旦印刷された価格等を変更することはほとんど不可能である。その上、旅行業者が制作する紙媒体では、どのように掲載されるかは旅行業者に決定権がある。内容は宿泊施設と相談して決めてもらえるにせよ、例えば宿泊施設リストという形で競合他施設と一緒に掲載される場合には掲載順等も重要である。もちろん、最上段に掲載されればよいが、下の方に掲載されてしまうと埋没してしまい、消費者の注意を引くことが困難になる。

ところが、ネット通販はこのような宿泊施設側の不満を大きく解消した。リアルタイムで情報提供が行われるので、価格などの変更がいつでも即座に反映される。オンラインで受注されるので、予約の入り具合を確認しながら、それに応じたき

め細かな変更が可能なのである。例えば、東京のロイヤルパークホテルは2005年9月からインターネットでの提供料金を、それまでは月・週単位で決めていたのを、日に2、3回見直すことで、宿泊当日でも需要を拾い、売れ残りを防ぎ、客室稼働率を上げることに取り組みだした（日経産業新聞2006年1月17日1面）。あるホテルでは、同様の取り組みをしたところ、それまで40%程度だった客室稼働率が、価格変更の習熟度が上がるに従って、数年で80%を超えるまでになったという¹⁹。同様に、ネット事業者のサイト運営は、経費削減のために、多くが各宿泊施設の紹介ページはそれぞれの施設に制作を任せていた。各施設のネット営業担当者は、少しでも消費者の目を惹き購買決定を促すように、ホームページのデザインや内容を改善する努力を積み重ねる機会を与えられ、その結果、彼らのホームページ作成の技能は向上した。そして、その技能は、各施設の自社サイトのクオリティ向上にも活かされ、自社サイトの予約ページを使って直接販売する機会を増やしたのである。これらの結果、ホテルの営業担当者は、稼働率を確保するのと同時に、収益を改善する販売の仕方²⁰を考えるようになったという。例えば、特定の日の予約が早くから集まった場合に、その原因を探るようになったり、自社サイトで紹介するためにホテル周辺でのイベントなどの情報を収集したりするようになった。そして、決して無視できない手数料を徴収されるネット通販サイト経由より、自社サイトからの直接販売を増やすにはどのようにすればよいのかを考えるようになったという。期せずして、ネット通販の普及が、彼ら、彼女らのマーケティング指向を目覚めさせたといえるのではないだろうか。

4. イノベーションとしてのネット通販

(1) 成功したイノベーションの特徴ごとの来歴

前節で紹介した、直接販売も含めたネット通販サイトの運営主体は、大きく分けるとネット事業者、既存の旅行業者、そして宿泊施設の3種類があることが分かる。この3つの立場から、宿泊予約のネット通販というイノベーションがどのような意味を持つのかを整理することで、この分野のネット通販というイノベーションの導入プロセスを考察してみよう。

アッターバックによると、不連続なイノベーションを分類する次元は3つあるという（アッターバック 1998, p.243）。第1は、その不連続性は、素材加工型、部品組立型のどちらと相性がよいのか、という次元である。第2は、その不連続は単なる代替なのか、それともさらに広範な市場を形成するものなのか、という次元である。そして、第3の次元は、産業内の既存企業にとって、その不連続は企業力を高めるものなのか、それとも破壊してしまうものなのか、という次元である。また、第1の次元は、製品における不連続なのか、それとも工程における不連続なのかとほぼ等価である。アッターバックは、利用可能だった、46種類の産業における不連続なイノ

バージョンの事例を利用して、上述の3つの次元での分類に基づいて、それらのイノベーションがその産業内部にいた企業によって引き起こされたのか、それともその産業外部からもたらされたのかを考察した。結果は、各次元で先に示された方向（すなわち、素材加工型あるいは工程の不連続、単なる代替、そして競争力を高める）に0、逆方向に1のスコアを与え、合計スコア（0から3の値となる）が大きいほど産業外部からもたらされる傾向があることを示した（アッターバック 1998, p.249）。

図4a 不連続性の特徴によるスコアの割り当て

	素材加工型 (s = 0)	部品加工型 (s = 1)
代 替 (s = 0)	能力強化 (s = 0) [総スコア = 0]	能力強化 (s = 0) [総スコア = 1]
	能力破壊 (s = 1) [総スコア = 1]	能力破壊 (s = 1) [総スコア = 2]
新 規 (s = 1)	能力強化 (s = 0) [総スコア = 1]	能力強化 (s = 0) [総スコア = 2]
	能力破壊 (s = 1) [総スコア = 2]	能力破壊 (s = 1) [総スコア = 3]

注：sは、各次元ごとに割り当てられたスコア

出所：アッターバック 1998, pp.245-246 より筆者作成

図4b 総スコアごとのイノベーションの来歴比

総スコア	外部：内部
0	0：5
1	6：6
2	16：1
3	8：0

出所：アッターバック 1998, p.249 より筆者作成

インターネット技術を利用した宿泊予約のネット通販というイノベーションは、上の3つの次元ではどのような性格を持つのだろうか。旅行商品の流通、すなわち既存の旅行業者の従来の事業という視点から見た場合には、消費者に宿泊施設を紹介するという仲介サービスは、旅行業者が提供する製品そのものであり、既存のサービスの代替であり、インターネットという全く新しい技術を習得しなければならないという点で能力破壊型のイノベーションである。従って、合計スコアは2となり、産業外部からもたらされることが優勢な状況（アッターバックの結果では、16:1）である。実際、先に紹介した経緯を振り返ると、既存の旅行業者は、当初ネット通販に興味を示したこともあったが、その行動は限定的な実験レベルにとどまっていた。おそらく、店舗を利用した既存経路とのコンフリクトを避けようとして、本格的な導入を躊躇したのだろう。それに対して、そのような既存経路を持たず、インターネット技術に強みを持つネット事業者たちが、新規事業として本格的に取り組み、ネット通販というイノベーションの導入に成功した結果となったのだと考えられる。まさに、アッターバックが提示したパターンが当てはまる事例だといえるだろ

う。なぜ、既存旅行会社はネット通販の導入に成功できなかったのだろうか。次に、この点を考察してみる。

（2）既存旅行業者がネット通販導入をためらった理由

結果から考えると、それまでの旅行市場での地位を活かせば、新規市場でも大きなシェアを獲得し、成功することができたかも知れなかったのに、既存旅行会社はそれをしなかった。躊躇している間に、ネット通販事業者が、この大きな市場を押さえてしまい、既存旅行会社は完全に出遅れた形になってしまった。この理由に対して、クリステンセンの議論が示唆を与えてくれるだろう。クリステンセンは、破壊的技術の登場によって、それまでの業界リーダーたちに凋落をもたらした4つの原則を提示している（クリステンセン 2000, pp.14-18）。すなわち、既存企業は既存顧客と投資家に資源を依存していること、イノベーション導入初期の小規模な市場では業界リーダーである大企業の成長ニーズを解決できないこと、これから生まれようとしている存在していない市場は分析できないこと、そして技術の供給は市場の需要と等しいとは限らないこと、である。これらの原則は、まさに宿泊予約のネット通販に当てはまり、その結果、既存の旅行会社たちは導入をためらった、あるいは導入に興味を持てなかったと考えられるだろう。ネット通販が導入されはじめてから、多くの顧客はそれまでの旅行会社が提供していた旅行商品が「普通」と感じていたので、多くの顧客が、ネット通販は旅行会社が提供していたような様々な補完的サービスの提供もない貧弱な商品、あるいは面倒な操作が必要なやっかいな商品と感じ、あまり受け入れる気にはならなかったはずである。また、ネット対応端末の未整備から、利用者も限られ、ごく小規模な市場しかないと旅行会社が捉えても無理もない状況であった。そして、旅行会社にすれば、それまで提供していたような様々な補完的サービスの提供機会もない貧弱な商品を、従って低マージンで販売するという魅力のないビジネスと見えたはずである。

これらのことから、大手旅行会社たちは、ネット通販に積極的には取り組むべきではない、あるいは時流に対応するために取り組むとしてもごく限定的な範囲でのみ行うべきだと判断したのだろう。この判断は、その時点では賢明な経営意思決定だったかも知れないが、その後10年の間に起こった市場の大変動から考えれば、後悔の対象となるものだろう。つまり、既存旅行会社たちが躊躇している間に、より規模の小さなネット事業者たちが、自分たちに適した市場だと捉え、力を注いで市場を開拓すると同時に、その大部分を抑えてしまったからである。

このような破壊的イノベーション導入での失敗を避けるために、クリステンセンはその新しい技術を求める小規模市場に対応する独立した組織を作りそこに任せるという方法がひとつの解決法になると提案している（同書, p.144）。実際、

2006年4月に、JTBは分社化し、ネット通販を専門に担当する子会社を作っている（日経流通新聞2006年4月26日3面）。この対応は、時期的にはやや出遅れた感があるが、ひとつの対応方法であることは確かである。今後の展開に注目したい。

ところで、もう一つの主体である宿泊施設の立場からは、ネット通販というイノベーションはどのように捉えればよいのだろうか。次に、アッターバックの枠組みに戻り、同じイノベーションを違った視角から見てみよう。

（3）宿泊業者にとってのネット通販というイノベーション

宿泊サービスの提供という、事業全体の視点からは、予約処理というネット通販がもたらす機能は、サービスの前段階を円滑に進めるといえる工程と捉えられる。また、それまで販売が困難であった消費者への直接販売を可能とするので、市場を拡大させる不連続である。そして、宿泊施設の能力を高める不連続であるといえるだろう。これらから、合計スコアは1となり、アッターバックの結果では、図4が示すように、産業内部と産業外部が五分五分（6:6）の条件である。ホテルなどが、自社サイトによるネット通販に積極的に取り組もうとしているのは、内部からのイノベーションと考えられる。

ただし、現状では、インターネット技術の習得に時間がかかってしまったために、既にネット事業者によるネット通販が市場の多くを押さえているので、逆転は容易ではないだろう。また、特定の宿泊施設の自社サイトに、初めての消費者がたどり着くのは余り期待できない。多くの消費者は、多くの宿泊施設についての情報を集積して、社会的品揃えを形成しているネット事業者や旅行業者が運営している通販サイトで施設を検索の方が効率的であると判断し、行動するだろう。もちろん、そのような通販サイトで宿泊施設を見つけた上で、宿泊施設の自社サイトを検索することも可能であるが、消費者がそのような行動をすることは余り期待できない。なぜなら、ネット通販を利用した経験財²¹の購買において、探索財の場合と比較して、消費者は、閲覧するページ数は少ないがひとつのページを閲覧する時間は長く、ただ乗り行為（情報検索と購買に利用するサイトが異なること）の発生が少ないという調査結果が報告されているからである。（Peng, Nicholas & Sabyasachi Mitra 2009, p. 61）。

ただし、現在、宿泊施設への仲介からの手数料収入を事業の中心とするネット通販サイトとは異なり、旅行した人のクチコミ情報を数多く掲載し、行き先や旅行会社、ホテルを選ぶ際の情報源として閲覧者を集める「フォートラベル」のような旅行情報サイトが利用者数を増やしている（日本経済新聞2006年11月6日11面）。このようなサイトの利用者が増え、そこから宿泊施設の自社サイトに誘導する手法が普及すれば、宿泊施設の自社サイトによる直接販売が有力な販売経路となる可能性が期待できる。

5. おわりに

旅行商品流通、なかでも宿泊予約という、流通分野としてはかなり特殊な領域におけるインターネット利用というイノベーションも、そのタイプから見たイノベーションの導入者に関してだが、イノベーション一般が示す傾向と一致するということが示された。このことは、インターネット技術のようなイノベーションを流通分野の革新として導入しようとする際に、導入しようとする主体の立場（産業内部か外部か）に応じて、3つの次元に関してより適合するような状況を作り出すようにイノベーションの適用の仕方を調整することができれば、イノベーション導入の成功率を高めることができる可能性を示唆しているのではなかろうか。ただし、適合度を上げることが、自動的に成功の十分条件を整えるのではなく、イノベーションを導入しようとする主体がより積極的にイノベーションに取り組めるような状況をもたらすといった間接的な効果も働いているということを考慮して、対応する必要があるだろう。いずれにせよ、他の領域でもより詳細なイノベーション導入の研究がさらに進められることが期待される。

【参考文献】

- Christensen, Clayton M. (1997) *THE INNOVATOR'S DILEMMA*, Harvard Business School Press. (伊豆原弓訳『イノベーションのジレンマ』翔泳社, 2000年)
- Hoffman, Donna L. & Thomas P. Noval 1 (1996) "Marketing in Hypermedia Computer-Mediated Environments: Conceptual Foundations," *Journal of Marketing*, Vol. 60, No. 3, pp. 50-68.
- Inge Geyskens, Katrijn Gielens, & Marnik G. Dekimpe (1997) "The Marketing Valuation of Internet Channel Additions," *Journal of Marketing*, Vol. 66, No. 2, pp.102-119
- 伊藤誠 (1996)「観光マーケティングと流通」, 長谷政弘編著,『観光マーケティング—理論と実際—』同文館, pp. 137-154.
- 経済産業省 (2001)『「平成12年度電子商取引に関する市場規模・実態調査」概要』,
http://www.meti.go.jp/policy/it_policy/statistics/outlook/0201ecom3.pdf
- 経済産業省 (2001)『「平成14年度電子商取引に関する市場規模・実態調査」概要』,
http://www.meti.go.jp/policy/it_policy/statistics/outlook/020218ec.pdf
- 経済産業省 (2008)『平成19年度我が国のIT利活用に関する調査研究事業（電子商取引に関する市場調査）』,
http://www.meti.go.jp/policy/it_policy/statistics/h19chosa/h19houkoku.pdf
- 大津正和 (2010)「電子小売業における旅行商品流通の革新—宿泊予約サイトを中心に—」, 高嶋克義・西村順二編著『小売業革新』千倉書房, 第12章
- Peng Huang, Nicholas H. Lurie, & Sabyasachi Mitra (2009) "Searching for Experience on the Web: An Empirical Examination of Consumer Behavior for Search and Experience Goods," *Journal of Marketing*, Vol. 73, No. 2, pp. 55-69.
- 総務省 情報通信政策局情報通信経済室 (2008)『ユビキタスネット社会における情報接触及び消費行動に関する調査研究報告書』,
http://www.johotsusintokei.soumu.go.jp/linkdata/other032_200803_hokoku.pdf
- Tobey, David H. (1995) "Surf'up: Ready to ride the Internet?" *Hotel*

& *Hotel Management*, vol. 210, pp.19-21,
 田村正紀 (2001)『流通原理』千倉書房。
 田村正紀 (2008)『業態の盛衰—現代流通の激流—』千倉書房。
 Utterback, James M. (1994) *Mastering the Dynamics of Innovation*, Harvard Business School Press. (大津正和・小川進監訳『イノベーション・ダイナミクス』有斐閣, 1998年)
 Weinstein, Jeff (1995) "More Hotel Plug Into Internet," *HOTELS*, 1995, June, pp.15-16.
 山本昭二 (1999)『サービス・クオリティ』千倉書房。

【注】

- 1 本稿は、大津 (2010) に加筆・修正を行ったものである。
- 2 本稿では、B2Cのインターネット取引を通じた販売事業をネット通販と呼ぶことにする。OECDの狭義の定義によると、インターネット取引とは、企業、家計、個人、政府、その他の公的・私的組織間を問わず、インターネット上で行われる財またはサービスの販売または購入である。財・サービスは、インターネット経由で注文が行われるが、財・サービスの決済や最終的な配送については、オンライン、オフラインのいずれでも構わない (経済産業省 2008, p.6)。
- 3 2004年分までの調査では、採用された電子商取引の定義が、カタログ請求などに電子メールを用いただけでもその販売金額を含め、広いため、自動車や不動産の市場規模が桁違いに大きい。2005年分以降からは成約までインターネット契約でないと含まなくなったためにこれらの市場規模は激減している。
- 4 EC化率とは、小売業・サービス業の電子商取引市場規模÷小売業・サービス業の商取引市場規模、で求められる。
- 5 以下では、これらをまとめて供給業者と呼ぶ。
- 6 旅行者への手数料は、宿泊の場合約 15%が相場だと言われている。
- 7 在庫の返却は返室とも呼ばれる、また返室を行うことを手仕舞と呼ぶ。
- 8 このような商品作成は、造成と呼ばれる。
- 9 2001年4月から、それまでの日経流通新聞は日経MJへと紙名変更したが、本稿では、すべて日経流通新聞で表す。
- 10 このように、価格をはじめとした販売条件を変更して、できるだけ多くの需要を獲得し、総収入を最適化する経営手法をレベニュー・マネジメントまたはイールド・マネジメントと呼ぶ。
- 11 例えば、日本経済新聞2002年6月17日、同2003年9月11日。
- 12 これは、プームに乗り仮想商店街に出店した多くの業者が固定的な出店料に対して不満を抱き撤退が増えていた時期であり、楽天などの運営側は従量課金制度への変更を考慮していた時期と一致する。(日経流通新聞2001年11月27日5面)
- 13 ADSL (非対称デジタル加入者線) の日本での導入開始は1999年であった。
- 14 2001年の時点で、旅の窓口の登録宿泊施設は国内だけで約7千軒、会員は約100万人だったと報じられている (日経流通新聞2001年5月22日4面)。
- 15 楽天トラベルの2005年度の取扱高は1,430億円で、第2位のじゃらんネットの832億円を大きく引き離している (観光経済新聞「国内宿泊予約サイト実態調査」, 観光経済新聞2009年1月10日9面)。
- 16 ここでは、ネット通販を主要事業とする事業者をネット専門業者と呼ぶ。
- 17 仕入れ販売型と呼ばれる。
- 18 直販仲介型、あるいは場貸し型と呼ばれる。
- 19 2009年7月6日に実施した関西の中堅ホテルの営業支配人

(匿名) へのインタビューによる。以下、記名のないホテルについては同様。

20 具体的には、価格の変更、宿泊プランの考案、サイトでの情報提供など。

21 サービス商品である宿泊サービスは、経験財に分類されると考えられる (cf. 山本 1999, p.108)。

受付日 2010年10月6日

受理日 2010年10月28日